

# El Liderazgo Situacional

Mayor (R) George W. Yeakey, Ejército de los EE.UU.

ESTE ARTÍCULO examina el efecto que tiene el Manual de Campaña del Ejército de los EE.UU. (*U.S. Army Field Manual - FM*) 22-100, *Army Leadership*), Liderazgo del Ejército, recientemente actualizado, en la teoría de liderazgo respecto a la situación. Revisa el desarrollo de modelos y teorías de liderazgo adaptable y considera cómo los refinamientos del liderazgo respecto a la situación, o sea el liderazgo situacional, pueden afectar la toma de decisiones dentro del ambiente operativo contemporáneo.

Adaptar el liderazgo en el Ejército es cada vez más importante, especialmente con los cambios tecnológicos y las reducciones de la estructura de la fuerza que experimentan presencian todas las instituciones militares. El liderazgo adaptable es necesario en el complejo y ambiguo ambiente militar del presente. La tecnología, la disponibilidad y flujo de información contribuyen a una situación operativa muy fluida.<sup>1</sup> El Manual de Campaña del Ejército de los EE.UU. *FM* 22-100, Liderazgo de Ejército, ha agregado estilos de liderazgo transaccionales y transformativos de dirección, participación y delegación.<sup>2</sup> Estos estilos agregan aún más a un arsenal de estilos de liderazgo que pueden ser empleados para forjar comportamiento, emociones y el ambiente organizacional.

El *FM* 22-100 enfatiza que los líderes deben ser capaces de adaptar su estilo de liderazgo a la situación, así como al personal que lideran. Los líderes no están limitados a un sólo estilo para una situación dada, con la naturaleza del campo de batalla de hoy y del futuro el poder de adaptar los estilos de liderazgo influenciará en el éxito de la misión. Las técnicas de los distintos estilos son empleadas para motivar al personal y cumplir la misión. El juicio, la inteligencia, el conocimiento cultural y el auto control de un líder “desempeñan un

mayor papel en ayudarlo a escoger el estilo y técnicas apropiadas para la tarea en curso”.<sup>3</sup>

El Ejército ha estudiado la idea de liderazgo adaptable desde la formación del Ejército Continental. Debido a que carecían de la organización, control, disciplina y trabajo en equipo, el general George Washington pidió el apoyo del barón Frederich von Steuben (un ex oficial de estado mayor prusiano bajo Federico el Grande) para formular reglamentos y movimientos de orden cerrado a fin de imbuir la disciplina en “un ejército de unos millares de hombres miserables y desarraigados, muriendo de hambre”.<sup>4</sup> Desde el principio de la psicología militar de los EE.UU. casi 100 años atrás, ha habido una preocupación por predecir efectivamente el comportamiento militar, particularmente el de los líderes. La mayoría de los exámenes de clasificación y calificación pretendían predecir el comportamiento bajo la suposición popular de que algún comportamiento ideal llevaría inevitablemente a un alto grado de rendimiento como futuro líder.<sup>5</sup>

Los líderes militares deben estudiar las historias de líderes y unidades militares para evitar los errores del pasado.<sup>6</sup> También deben aprender del pasado y simultáneamente aplicar esas lecciones aprendidas a los asuntos relevantes y simultáneamente con el cumplimiento de la misión. No se puede exagerar la importancia de la eficacia del liderazgo en la formación y el adiestramiento de líderes, especialmente la eficacia de liderazgo en el combate. Los estudios del liderazgo deben enfocarse en el liderazgo militar en vez de la administración. Los aspectos individuales del comportamiento de líderes empresariales no tiene una correlación directa al comportamiento de líderes militares, aunque se haya asumido esta correlación en los programas de formación de líderes militares. El moderno adiestramiento militar para los líderes de

combate suele enfatizar las funciones administrativas del oficial y sus habilidades de administrar recursos y personal. Este adiestramiento administrativo generalmente recibe más énfasis que el táctico.<sup>7</sup>

Los líderes militares son diferentes de los líderes en otros tipos de organizaciones porque son asignados en sus cargos y no emergen en forma natural.<sup>8</sup> La autoridad del líder militar viene de la Constitución Nacional. Si él no puede alentar a sus subordinados empleando la fuerza del carácter personal, puede dirigirlos con la fuerza de la ley. Esencialmente, el liderazgo militar es autocrático y opera en forma de rueda en vez de una red multi-canal, o sea, comunicaciones que incluyen todo el personal de la unidad. El flujo de comunicaciones, o la información esencial, es entre el líder y sus subordinados en vez de todos los miembros de su grupo. La red de rueda, aunque muy agradable para los líderes autocráticos, produce más errores, soluciones más lentas y una reducida gratificación para el grupo, que la más democrática red multi-canal. Los líderes eficaces son capaces de adaptar el flujo de comunicaciones al adaptar sus estilos de liderazgo basándose en la situación.

En vista de estas consideraciones, el liderazgo ha sido eficaz. El líder militar, como cualquier otro líder, tiene dos papeles: el de especialista de tareas y el de especialista social. Su primera prioridad es lograr la meta del grupo de derrotar al enemigo en el combate. Para aquel papel, ser simpático es una tendencia menos importante que ser más activo, más inteligente o mejor informado que sus subordinados. En el papel de especialista social, la función principal del líder es resguardar buenas relaciones personales dentro del grupo, manteniendo el estado de ánimo y la cohesión del grupo. En un ambiente militar, las funciones de un especialista social exitoso previenen motines y reducen los síntomas de mal estado de ánimo tales como el ausentismo, desertión, fingimiento de enfermedad y crimen. La función social logra la cohesión en un equipo o en una unidad. El líder militar ideal combina la excelencia como especialista de tareas con su don para el liderazgo social o heroico.

Los indicativos que señalan el exitoso liderazgo en el combate incluyen la experiencia de liderazgo a primer nivel, el tiempo en la unidad, las relaciones dentro de la unidad, el conocimiento del trabajo y la seguridad concomitante de saber lo que hacer. Todos estos indicativos llevan a la confianza necesaria para actuar en forma ejemplar bajo condiciones amenazantes.<sup>9</sup> El apoyo social vale más para el liderazgo exitoso y eficaz en los niveles más bajos que en los más altos. Las características que identifican al líder eficaz en el combate posiblemente no son las mismas que las que identifican al líder designado.<sup>10</sup>

El autor T.O. Jacobs sostiene que los líderes en el campo de batalla deben entender la dinámica de los reglamentos del Ejército para enfrentar los desafíos y producir soluciones sin precedentes. El líder debe buscar nuevas alternativas en forma continua para aplicarlas a nuevas situaciones. Los líderes en los niveles más bajos deben manifestar más iniciativa y previsión y menos sensibilidad con relación a la diferencia entre rangos. De esa manera, el enfoque del líder cambia desde un punto de vista de *quién* está correcto a *qué* es lo correcto, un punto de vista adaptable que depende de la información para enfrentar los desafíos tecnológicos. Líderes en todos los niveles deben ser más competentes técnicamente y tener la habilidad de aplicar esta pericia al mismo tiempo que mantienen la cohesión de la unidad.<sup>11</sup>

**Los líderes militares deben estudiar las historias de líderes y unidades militares para evitar los errores del pasado. También deben aprender del pasado y simultáneamente aplicar esas lecciones aprendidas a los asuntos relevantes y simultáneamente con el cumplimiento de la misión.**

Debido al estrés que existe en el ambiente militar, los líderes deben generar alta cohesión de unidad antes del estallido de hostilidades. Los líderes deben ser capaces de operar en forma autónoma, estimulando el respeto y los valores para mantener el propósito y la voluntad de sus unidades en el combate. Necesitan más flexibilidad y adaptabilidad para lidiar con el factor de sorpresa. Las unidades deben operar rápidamente para enfrentar los desafíos de acontecimientos no previstos. La flexibilidad debe ser la norma de la unidad y una característica individual. También, las unidades deben aprovechar la oportunidad de entrenar en situaciones no familiares, para aprender de sus errores y aprender el proceso de pensamiento minucioso para que el choque inicial del estrés de combate no cause ninguna incapacidad cognitiva.

Los líderes deben ser capaces de crear un ambiente para los líderes de menor antigüedad en el cual se les permite que se arriesguen racionalmente. El ambiente debe fomentar el entrenamiento, la orientación y la formación profesional de sus líderes subalternos.<sup>12</sup> El cada vez más sofisticado nivel de equipo, táctica y técnica militar requieren que los líderes militares habiliten a los subalternos a asumir tareas más complejas con recursos disminuyentes.<sup>13</sup> El líder debe tener conocimiento de los conceptos de poder y política, que

previamente ha sido un requerimiento sólo para oficiales de la mayor antigüedad.<sup>14</sup>

Las oportunidades para una variedad de responsabilidades, en las primeras etapas de la carrera, apoyan la formación de líderes en el Ejército y el Ejército lo hace mejor que cualquier otra institución, especialmente entre los oficiales de menor antigüedad y los suboficiales. No obstante, el sector privado ha dejado al Ejército atrás en el empleo de la retroalimentación formativa de sus contrapartes y subalternos.<sup>15</sup>

Líderes pueden mejorar al combinar el adiestramiento conceptual, la retroalimentación formativa, un ambiente de aprendizaje continuo, un sistema de evaluación del personal que abarque la formación así como la selección para ascenso en el grado con un sistema de ascenso que no se base sólo en evaluaciones escritas. Esta combinación ha sido eficaz en el sector privado pero no sirve para la formación de líderes militares en el campo.

Para mejorar el liderazgo, se debe establecer la definición del término *líder eficaz*. Un líder eficaz debe practicar el liderazgo transaccional, empleando la teoría del liderazgo.<sup>16</sup> El enfoque tiene que estar en la selección de los programas que identifican las tendencias personales de liderazgo relacionadas a la eficacia de liderazgo. El concepto de liderazgo que más consistentemente se compara con el ideal militar parece enfatizar el adiestramiento de liderazgo transformativo.

Los temas comunes del adiestramiento de liderazgo militar representan un enfoque en los principios de liderazgo para contingencias, un proceso para aprender el papel de seguidor antes de participar en las actividades de liderazgo, experiencias de liderazgo combinadas con la retroalimentación y la instrucción formal en la aula desarrollada para establecer la base teórica para las experiencias de liderazgo. Una variedad de estudios empíricos han demostrado que el liderazgo transformativo amplía y aumenta el liderazgo transaccional. El adiestramiento en esta área sería un beneficio adicional a los programas de entrenamiento de liderazgo.<sup>17</sup>

Las tendencias personales, actitudes, valores y experiencias del pasado influyen el estilo y desempeño de liderazgo. Los factores que dependen de la situación, las habilidades y motivación de los subordinados también influyen en el estilo y desempeño de liderazgo. También, un líder debe evaluar correctamente factores en una variedad de situaciones y adaptar el estilo de liderazgo más apropiado y eficaz para cualquier situación. Un líder debe aumentar el comportamiento de liderazgo transaccional con el comportamiento transformativo para tener un efecto positivo en sus subordinados.<sup>18</sup>

En su modelo heurístico, James Hunt y John Blair describen los elementos que hoy en día afectan a los

líderes militares.<sup>19</sup> Como se muestra en la Figura 1, se diseña el modelo para promover el entendimiento de las características indispensables de liderazgo del futuro campo de batalla y la magnitud de sus implicaciones para los soldados, comandantes y para el Ejército como organización. El modelo incluye factores ambientales y organizacionales (factores de contingencia macro); aquellos factores situacionales específicos a la unidad, a la tarea y al individuo (factores de contingencia micro); y una gama de resultados relacionados con la eficacia individual y de la unidad. El modelo reconoce los elementos variables en una situación dada que tiene efecto en los líderes y en el campo de batalla.

## La Teoría del Liderazgo Situacional

La Teoría del Liderazgo Situacional (*Situational Leadership Theory - SLT*) de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard ha sido empleada por las fuerzas militares por muchos años en el adiestramiento y la formación de líderes.<sup>20</sup> La teoría incluye las dinámicas del modelo heurístico y lidia con las necesidades de líderes militares.<sup>21</sup> Enfatiza la combinación del especialista enfocado en la tarea y del especialista social, así como la diferencia entre el liderazgo situacional activo y la administración.<sup>22</sup> La *SLT* también abarca asuntos relacionados con el estilo y desempeño del liderazgo.<sup>23</sup>

Todas las instituciones militares han basado la doctrina de liderazgo en el modelo de *SLT*.<sup>24</sup> Durante las décadas de los años 70 y 80, el Ejército usó la *SLT* y los instrumentos de descripción sobre la eficacia y adaptabilidad de liderazgo como herramientas de formación de líderes para los Oficiales de Estado Mayor que tratan con la eficacia de la organización. La Fuerza Aérea de los EE.UU. emplea el modelo en la mayoría del adiestramiento de liderazgo para oficiales y suboficiales.



Figura 1. El Modelo Heurístico de Liderazgo (Hunt y Blair, 1985)

Fotos: Departamento de Defensa



Aunque la *SLT* de Hersey y Blanchard y el modelo heurístico de Hunt y Blair son de utilidad en el adiestramiento de liderazgo, David D. Van Fleet y Gary Yukl avisan, “se debe tener mucho cuidado cuando se atenta generalizar cualquier teoría de liderazgo desarrollada para negocios u organizaciones militares. Para ser de utilidad dentro de las organizaciones militares, una teoría de liderazgo debe ser comprobada para determinar la viabilidad en estas organizaciones”.<sup>25</sup> Lo mismo sucede al generalizar a través de todas las organizaciones militares, como en las situaciones que involucran ejercicios o no, de combate o no, así como las unidades de combate y administración o unidades de apoyo. Otras estipulaciones incluyen la diferencia entre los servicios marítimos, terrestres y aéreos, así como el total de fuerzas de la unidad y el nivel organizacional. Cuatro estudios militares—dos en situaciones de combate y dos de no combate—empleando una taxonomía de 23 aspectos de comportamiento de liderazgo, revelaron que “fue evidente que la importancia relativa de los distintos aspectos de comportamiento dependió en gran parte de la naturaleza de la situación”.<sup>26</sup> La versión de 1990 de *FM 22-100* delineó los principios de *SLT* y los factores situacionales del líder, los subordinados, la situación y la comunicación que indica si el ambiente militar es apropiado para comprobar la *SLT* y para incluirla como modelo de adiestramiento de liderazgo.<sup>27</sup>

Se derivó la *SLT* de la Teoría del Ciclo de Vida de Liderazgo para desarrollar un marco conceptual que pueda determinar con exactitud los variables situacionales claves. Como datos básicos, la *SLT* emplea la percepción y observación cotidiana del líder dentro de su ambiente en vez de datos de investigación. La teoría se diseñó para el empleo del practicante.

En la *SLT*, la relación entre líderes y subordinados no es necesariamente jerárquica. Cualquier referencia a “líder” o “subordinado” implica líder y subordinado potencial. Los conceptos fueron desarrollados para aplicarse independientemente de los esfuerzos en influenciar el comportamiento de un subordinado, el jefe, un colega, un amigo o miembro de familia.

La *SLT* actual define la madurez como la habilidad de establecer metas altas, pero alcanzables (motivación de realización), la voluntad y habilidad de asumir responsabilidades, y la educación y experiencia del individuo o un grupo. Estas variables de la madurez se relacionan sólo a una tarea específica que hay que realizar.<sup>28</sup> Generalmente, el personal refleja la madurez en relación con una tarea, función u objetivo específico que el líder quiere realizar. Los individuos dentro del grupo no están necesariamente en el mismo nivel de madurez. Las diferencias entre la educación y la experiencia son mínimas, con la educación obtenida en las aulas y la experiencia obtenida en el trabajo.

La responsabilidad tiene factores duales de voluntad y habilidad. Hay cuatro combinaciones de estos dos factores: individuos que no están listos ni son capaces de asumir la responsabilidad; individuos que están listos pero no son capaces de asumir la responsabilidad; individuos que son capaces pero no están listos para la responsabilidad; y los que están listos y son capaces de asumir la responsabilidad. El nivel de madurez más alto se encuentra en la última combinación. En términos de la madurez relativa a las tareas, enfatizan Hersey y Blanchard la madurez de trabajo como la habilidad y conocimiento técnico de realizar la tarea y la madurez psicológica como la seguridad y respeto de uno mismo. La teoría “enfoca en que los estilos de liderazgo sean apropiados o eficaces de acuerdo con la madurez de trabajo de los subordinados”.<sup>29</sup> Hersey y Blanchard ilustran este ciclo con una curva de forma campana que se extiende a través de los cuatro cuadrantes de liderazgo de la dimensión de eficacia del modelo tridimensional de la eficacia de liderazgo.

El modelo de liderazgo situacional reside en dos conceptos: uno, que la eficacia del liderazgo resulta del empleo de un estilo de comportamiento que es apropiado para las exigencias del ambiente; y dos, que la eficacia del líder depende de aprender a diagnosticar ese ambiente.<sup>30</sup> Hacer un diagnóstico del ambiente es la primera de tres competencias de liderazgo.<sup>31</sup> Adaptar al ambiente con el estilo apropiado de liderazgo y comunicar ese estilo a los subordinados son las otras dos competencias de liderazgo.

Las variables ambientales, con la excepción de exigencias de trabajo, cuentan con dos componentes mayores: estilo y expectativas. Se define el estilo como comportamiento consistente que el líder emplea cuando trabaja con y a través de otras personas, según sea percibido por esas personas. Se definen expectativas como las percepciones del comportamiento apropiado para su propio papel o el papel que desempeñan otros individuos en la organización. Las expectativas definen lo que los individuos en las organizaciones deben hacer en una variedad de circunstancias y como piensan que otros—supervisores, semejantes y subordinados—deben actuar en sus posiciones.<sup>32</sup>

La evaluación del líder del nivel de madurez de un individuo, relativo a la tarea, determina el estilo de liderazgo apropiado. Una vez que el líder determina el nivel de madurez del individuo, puede identificar el estilo de liderazgo apropiado (la curva determina el estilo apropiado). La habilidad del líder de adaptar su estilo para igualar el nivel de madurez de sus subordinados es fundamental a la teoría. La determinación del estilo apropiado se basa en el desempeño individual o los resultados colectivos.

Una mayor crítica de la SLT ha sido su definición

de la madurez.<sup>33</sup> En los modelos más recientes de la SLT, la madurez del subordinado está reemplazada por predisposición. Como la madurez, la predisposición se define como el “grado en el cual un subordinado demuestra la habilidad y voluntad de realizar una tarea específica”.<sup>34</sup> Además de un cambio de terminología, los componentes de predisposición y madurez son básicamente los mismos.

En la edición de 1996 de *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Administración de Comportamiento Organizacional: Empleando Recursos Humanos), se expande el continuo de predisposición de subordinados para incluir indicadores de comportamiento de los cuatro niveles de predisposición.<sup>35</sup> Es otra herramienta para evaluar la habilidad y competencia, o la motivación, de los subordinados y ofrece al líder indicadores para diagnosticar correctamente la situación.

El modelo expandido de liderazgo situacional en la

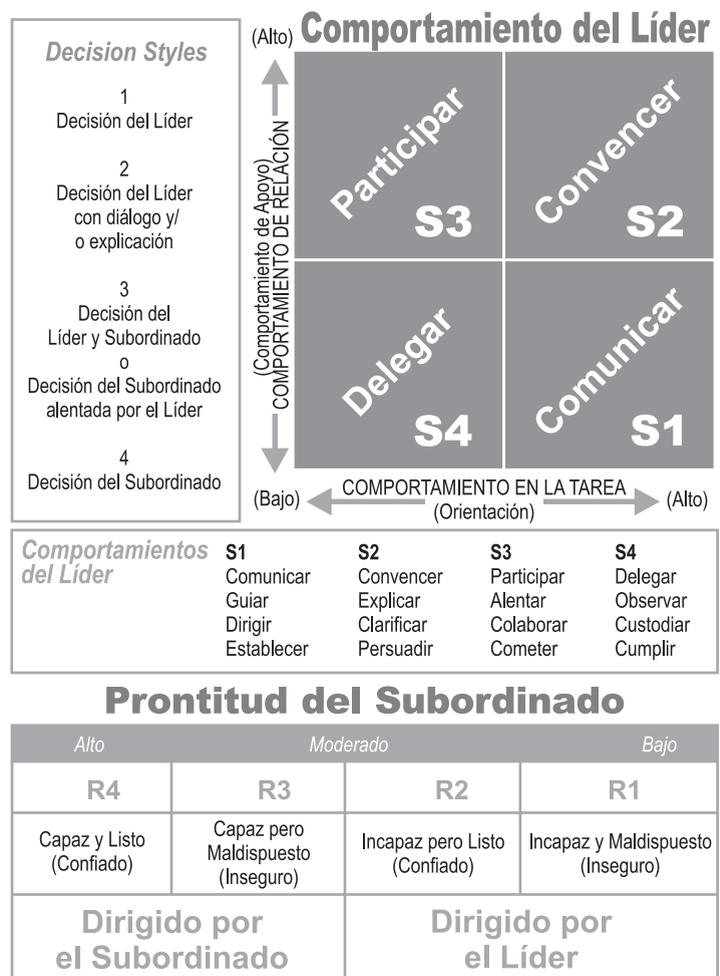


Figura 2. El Modelo Expandido de Liderazgo Situacional (Hersey, Blanchard y Johnson, 1996)

Figura 2 muestra la relación entre el comportamiento o estilo del líder y la predisposición de los subordinados. El modelo también ofrece definiciones pertinentes.<sup>36</sup> En las aplicaciones empíricas del modelo, el primer error del líder es el diagnóstico errado de una persona insegura o aprensiva como una que le falta motivación.<sup>37</sup> La voluntad es la combinación de confianza, compromiso y motivación. La habilidad es el conocimiento, experiencia y destrezas manifestadas que el subordinado lleva a la tarea y está basada en una demostración concreta de habilidad. Los líderes no deben seleccionar un estilo de liderazgo por asumir lo que deben saber los subordinados.

En el liderazgo situacional, el subordinado determina el comportamiento apropiado del líder. El liderazgo situacional atenta “mejorar la probabilidad de que los gerentes sean capaces de convertirse en líderes eficaces y exitosos”.<sup>38</sup> La eficacia del líder depende del nivel de predisposición del individuo o del grupo. En el modelo expandido de liderazgo situacional, el líder hace un diagnóstico del nivel de predisposición, adapta el apropiado estilo de liderazgo de alta probabilidad y comunica el estilo para influenciar eficazmente el comportamiento de sus subordinados. El líder ayuda al subordinado a madurar en predisposición al ajustar el comportamiento de liderazgo a través de los cuatro estilos a lo largo de la curva de liderazgo. El líder realiza esta madurez de predisposición al reforzar aproximaciones sucesivas del comportamiento deseado. El estilo sirve sólo al grado que los subordinados sean productivos. Un cambio de predisposición en el subordinado, la incorporación de nueva tecnología en la organización, o un cambio de estructura podría requerir que el líder de un paso hacia atrás dentro de la curva para proporcionar el nivel apropiado de apoyo y dirección.

El líder toma una variedad de decisiones para determinar el estilo de liderazgo apropiado. La primera consideración es el objetivo de las actividades individuales o del grupo que el líder quiere influenciar. La segunda es determinar el nivel de predisposición del grupo, seguida por la determinación del estilo de liderazgo de más utilidad. Entonces, el líder evalúa los resultados y reevalúa la realización de metas y determina si son necesarios otros esfuerzos de liderazgo. Si existe una discrepancia entre la ejecución esperada y la ejecución verdadera, se toman otras medidas de



**El líder militar, como cualquier otro líder, tiene dos papeles: el de especialista de tareas y el de especialista social. Su primera prioridad es lograr la meta del grupo de derrotar al enemigo en el combate. Para aquel papel, ser simpático es una tendencia menos importante que ser más activo, más inteligente o mejor informado que sus subordinados.**

liderazgo y los subordinados repiten el ciclo. Las tareas, predisposición y resultados son dinámicos, y el liderazgo es un trabajo de 24 horas al día.

Varios grupos y organizaciones han empleado la *SLT* por más de 25 años. Anualmente, más de un millón de líderes reciben el adiestramiento de *SLT*. Hersey, Blanchard y Johnson usan la investigación de R.A. Gumpert y R.K. Hambleton como prueba de la eficacia de *SLT*.<sup>39</sup> Los resultados de esta investigación apoyan la utilidad de la teoría de formación administrativa en la investigación de Gumpert y Hambleton. Los administradores que recibieron el adiestramiento de la *SLT* funcionan mejor bajo condiciones de cambio que los administradores que no lo han recibido.

Hersey, Blanchard y Johnson declaran que los principios básicos del modelo no han cambiado desde el nacimiento de la teoría en la década de los 60, y actualmente hay aún más énfasis en la tarea o la actividad que el líder intenta influenciar.<sup>40</sup> La *SLT* trata más con

enfrentar las necesidades de los subordinados que con el liderazgo. Este enfoque del modelo, centrado en la tarea, es el motivo principal por el que la madurez de los subordinados cede a la predisposición de ellos.

Aunque el modelo aún evoluciona y Hersey y Blanchard continúan colaborando en el refinamiento de la *SLT*, dejaron de trabajar en conjunto en 1979. Hersey aún se refiere a su modelo como *SLT* y emplea los conceptos y descripciones discutidos en ésta. Blanchard y sus asociados se refieren a su versión del modelo como la *SLT II* y enfocan más en el desarrollo de grupos y equipos. La madurez y predisposición en la *SLT II* son denominadas “desarrollo” (D1 a D4). Las etapas de desarrollo son orientación, insatisfacción, resolución y producción. El crecimiento del individuo empieza con el novato entusiástico, al aprendiz desilusionado, al capaz pero cauteloso trabajador y, finalmente, a la persona de éxito, impulsada por la autodisciplina. Los estilos de liderazgo, que llevan a los subordinados desde el estado de formación hasta formado, son dirección (S1), adiestramiento (S2), apoyo (S3) y delegación (S4). Aparte de eso, los principios de la *SLT* son empleados en la misma forma de la *SLT II*.<sup>41</sup>

## Aplicaciones Militares

La teoría de 1969 de Hersey y Blanchard es práctica y fácil de entender. Pero su extenso empleo necesita la profunda experimentación empírica para determinar su validez como herramienta con el fin de ser empleada por los líderes para influenciar una organización y el personal adentro. Los principios de la teoría han sido estudiados en varias organizaciones, desde corporaciones y escuelas hasta iglesias, pero existe poca literatura sobre el uso militar de la teoría. Un ejemplo militar para probar la teoría podrá contribuir a ampliar el conocimiento de la *SLT* y de la investigación de liderazgo en general y daría la oportunidad de poner a prueba el modelo empleando una organización diferente.<sup>42</sup>

En un estudio realizado recientemente en un batallón de asalto aéreo de la Guardia Nacional del Ejército de los EE.UU., las premisas de la teoría fueron comprobadas aunque el apoyo estadístico de las principales aseveraciones del modelo no fue apoyado.<sup>43</sup> El estudio experimentó con la *SLT* de 1996 de Hersey y Blanchard en una población militar empleando los instrumentos desarrollados para la teoría. Este estudio es significativo porque tiene lugar en un ambiente militar para probar la *SLT* y por emplear un diseño de investigación que incorpora las descripciones de eficacia y adaptabilidad de liderazgo e instrumentos de la escala de predisposición originalmente desarrollados para la *SLT*. El diseño emplea la igualdad entre el estilo de liderazgo y el nivel de predisposición de los subordinados, un sistema para medir la realización basado en resultados, satisfacción con supervisión y la

satisfacción en el trabajo. El ambiente militar ofrece una delineación clara de relaciones entre subordinados y superiores donde el superior tiene la responsabilidad de formar la madurez de sus subordinados. El estudio emplea una evaluación completa de las percepciones de la eficacia de liderazgo y proporciona un promedio o una combinación de eficacia de liderazgo organizacional que tiene correlación con el sistema de medir la realización basado en resultados.

La retroalimentación sobre la eficacia es proporcionada a través de auto evaluaciones, las de contrapartes, de subordinados así como de superiores. Las fuerzas militares emplean este tipo de retroalimentación para el adiestramiento de líderes en la aula pero no en el campo ni en la flota.

En un estudio realizado en la Academia Naval de los EE.UU., la retroalimentación anónima proporcionada a los estudiantes de clase superior resultó en una disminución de discrepancias entre las auto evaluaciones y las de sus subordinados en el tema de liderazgo transformativo y ha mejorado el subsiguiente desempeño de liderazgo.<sup>44</sup> El desempeño de liderazgo se mejora a través de la educación y experiencia. La retroalimentación de subordinados, contrapartes y superiores es importante en el proceso para mejorar el desempeño de liderazgo.<sup>45</sup>

La eficacia de liderazgo y su impacto en el estado de ánimo y en la cohesión de la unidad es evaluada en este estudio como una medida de resultados empleando un índice de descripción de trabajo y una encuesta sobre el ambiente organizacional. De forma rutinaria, el Ejército no emplea las encuestas sobre el ambiente, aunque frecuentemente recolecta datos sobre el equipo y alistamiento financiero. La ausencia de informes paralelos sobre el estado del elemento relega este aspecto de alistamiento combativo al estado de segundo lugar.<sup>46</sup>

Los datos demuestran que las medidas de resultados empleados indican que el liderazgo desempeña en forma eficaz y que la satisfacción con la supervisión, el trabajo y con la organización es alta. Los líderes que consideran el nivel de predisposición o de madurez de sus subordinados emplean el estilo apropiado de liderazgo. Estas tendencias parecen apoyar la *SLT*, pero pruebas estadísticas indican lo contrario. Dada la eficacia de liderazgo en esta situación, los líderes no son capaces de ajustar sus estilos para mejorar la formación de alistamiento en la unidad. El estilo de liderazgo predominante en la organización es el estilo 2 (convencer). El resultado con relación a la adaptabilidad mide el nivel de adaptabilidad del líder para emplear los estilos de liderazgo apropiados en una variedad de situaciones. El resultado de adaptabilidad en este ejemplo demuestra que los líderes en esta organización



no varían apropiadamente su estilo de liderazgo con relación al nivel de predisposición de sus subordinados.

Los resultados sobre la predisposición indican un nivel de predisposición relativamente alta entre los encuestados. El resultado va más allá del nivel R3, que está definido como un nivel donde los subordinados son capaces de realizar las tareas pero no tienen la predisposición para hacerlas. Aunque el mejor estilo de liderazgo en esta situación es el S3 (participar), la probabilidad de éxito empleando el estilo S2 (convencer) es alto mientras el éxito con el estilo S4 (delegar) no es tan alto.<sup>47</sup> La probabilidad de éxito al emplear S2 con R3 en este ejemplo puede explicar los resultados positivos de las medidas del resultado final.

Las notas de realización indican un alto nivel de realización que corresponde al alto nivel de predisposición de los subordinados. El trabajo generalizado y el índice de descripción de trabajo, también empleado en este estudio, indican una alta satisfacción con el trabajo y la satisfacción con los líderes. La encuesta de ambiente organizacional y el modelo de administración y atrición de fuerza también indican una alta realización en las áreas de liderazgo, que incluye el liderazgo a nivel de oficial y suboficial, el acceso a los líderes y la cohesión de la unidad. El tiempo en la organización, en la misma especialidad profesional y con el mismo supervisor contribuyó a los niveles de predisposición y buenas notas en las escalas de satisfacción. Los encuestados

**El FM 22-100 declara que “los líderes eficaces cuentan con la flexibilidad suficiente para ajustar su estilo y sus técnicas de liderazgo para servir al personal que lideran. Algunos subordinados responden a la persuasión, sugerencias o a la incitación suave; existen otros que necesitan, o aún quieren a veces, una reprimenda”.**

eran maduros y bien educados. Emparejar el estilo de liderazgo con el nivel de predisposición de los subordinados produce una mayor eficacia de liderazgo, con un aumento subsecuente en las medidas de los resultados de la realización y satisfacción.

Las correlaciones y análisis demuestran el apoyo para la interacción de la *SLT* entre el estilo de liderazgo y la predisposición de subordinados y la realización, pero no con los resultados de la descripción de trabajo o el trabajo generalizado. Los hallazgos de este estudio verifican lo que concluyeron C. F. Fernández y Robert P. Vecchio en su investigación de la *SLT*.<sup>48</sup> Las técnicas estadísticas empleadas ofrecen poca evidencia que apoye el liderazgo situacional, aún empleando las escalas de descripción de eficacia y predisposición de liderazgo diseñadas para el liderazgo situacional.

## Implicancias para el Adiestramiento de Liderazgo

El *FM 22-100* declara que “los líderes eficaces cuentan con la flexibilidad suficiente para ajustar su estilo y sus técnicas de liderazgo para servir al personal que lideran. Algunos subordinados responden a la persuasión, sugerencias o a la incitación suave; existen otros que necesitan, o aún quieren a veces, una reprimenda”.<sup>49</sup> En las situaciones que los líderes emplean el estilo S2 (convencer), los subordinados participan en el proceso de toma de decisiones al grado que proporcionan información sobre la decisión. El derecho de tomar una decisión aún reside con el líder; no obstante, aún una participación limitada por parte de los subordinados le da un sentido de responsabilidad personal en el proceso de toma de decisiones, y por ese modo eleva su nivel de compromiso a la decisión. El estilo S2 sirve en una unidad que tiene personal moderadamente competente y que apoyan las metas de la organización. En este ejemplo, el nivel de predisposición de los encuestados es R3, donde los subordinados son capaces pero carecen de voluntad. Tienen el conocimiento y la habilidad requerida para realizar la tarea, pero están poco dispuestos a cumplir la tarea por sí solos, y la retroalimentación para la realización de la misma es solicitada.<sup>50</sup> Cuando el estilo de liderazgo está en un estado casi óptimo, dada la predisposición de los subordinados, un factor determinante es a qué grado servirán las medidas basadas en los resultados si el líder tuviera más flexibilidad de ajustar su estilo según la situación lo permita. El cambio de un estilo más directivo a un estilo en que los subordinados son autosuficientes es la base de liderazgo del Ejército en la formación de subordinados. El *FM 22-100* declara que “para obtener la mejor forma de ejecución de sus subordinados, se debe determinar lo que ellos necesitan y lo que son capaces de hacer—aún cuando ellos mismos no lo sepan”.<sup>51</sup> El manual continúa “los líderes competentes mezclan los elementos de todos estos estilos para enfrentar las condiciones existentes—el lugar, el personal y la tarea. . . Si usted puede usar sólo un estilo de liderazgo, es inflexible y tendrá dificultad de operar en las situaciones donde dicho estilo no sirve”.<sup>52</sup>

Aunque los datos de esta investigación no apoyan los preceptos de la *SLT*, los resultados de la ejecución y satisfacción, dado el nivel de predisposición R3, indican la eficacia del líder en un estilo estático de predisposición aunque la adaptabilidad es baja. B.R. Cook encuentra que oficiales de la Fuerza Aérea de los EE.UU. están de acuerdo con el hecho de que ellos tienen sólo un estilo de liderazgo y que dependen de este estilo en forma excesiva<sup>53</sup>, y que el estilo predominante en la institución es el S2. En su adiestramiento de

liderazgo, la Fuerza Aérea emplea extensivamente la *SLT* y ha hecho investigaciones para documentar los defectos del modelo. En 1994, una revisión de la *SLT* realizada por el Grupo de Asesoría del Programa de Liderazgo y Administración de la Universidad Aérea encontró que, en cuanto el sentimiento general es que el modelo es útil, existen algunas limitaciones significativas. El modelo de la *SLT* subraya eficazmente el estilo apropiado de liderazgo cuando se basa en la madurez del subordinado pero no abarca en forma adecuada otras consideraciones militares. Estas consideraciones incluyen el nivel en que ejerce el liderazgo; los distintos estilos que pueden ser requeridos debido a exigencias de combate; el liderazgo de tipo estado mayor frente al operativo; o los estilos que corresponden a liderazgo institucional, conjunto o combinado.

Es posible que los líderes no reconozcan las situaciones cuando emplean los diferentes estilos de liderazgo, porque carecen de las habilidades requeridas para aplicar el comportamiento apropiado en una situación que requiere la delegación o, donde un estilo más directivo sería más eficaz. El factor principal bajo la *SLT* es la habilidad del líder de adaptar sus estilos de liderazgo para enfrentar las exigencias presentadas por el nivel de madurez de los subordinados. Si el líder emplea los estilos apropiados o no, debe ser reflejado en los resultados de la unidad.<sup>54</sup>

El *FM 22-100* incorpora los estilos de liderazgo transformativos y transaccionales y los tres estilos—dirigir, participar y delegar— en la versión más antigua.<sup>55</sup> El estilo de liderazgo transformativo se enfoca en la inspiración y en el cambio, y permite al líder aprovechar las habilidades y conocimientos de los subordinados experimentados. Este estilo es apropiado para los niveles de predisposición R3 y R4 en los cuales los subordinados están en el estado de alistamiento más alto. El estilo de liderazgo transaccional se enfoca en recompensa y reprimenda. El líder sólo evoca el compromiso a corto plazo de sus subordinados. Este estilo involucra la formación, no fomenta la toma de riesgos calculados y la innovación, y sólo sirve marginalmente para el nivel de predisposición R1. El *FM 22-100* propone combinar estos dos estilos o emplear técnicas de los estilos para enfrentar cada situación que pueda ocurrir. El intento de la combinación de estilos es lo mismo que la flexibilidad de un líder en el empleo del estilo apropiado de liderazgo.<sup>56</sup>

Varios estudios han enfatizado el valor del adiestramiento de la *SLT*. En el ambiente militar, la meta principal del liderazgo eficaz es cumplir la misión. Los líderes subalternos adquieren la experiencia, los conocimientos y las habilidades para ser responsables de sus acciones en cuanto los líderes de mayor antigüedad



les delegan la autoridad de influenciar. La eficacia del líder, basada en resultados similares de este estudio, puede indicar el valor de adiestramiento de la *SLT*, particularmente en la dimensión de eficacia donde líderes reconocen cual es el estilo apropiado para emplear en distintas situaciones.

En el pasado, los reclutadores realizaron sus objetivos de reclutamiento concentrándose en los estudiantes de las escuelas secundarias que tenían ambiciones de cumplir el servicio militar y recibir una educación universitaria libre de costo. El ritmo operativo ha incrementado a tal grado que el Ejército no realiza sus metas de reclutamiento y no puede cumplir con sus necesidades a tiempo por esperar hasta que egresen los estudiantes de la escuela secundaria. Los soldados recién ingresados reciben sus adiestramientos y están asignados a unidades operativas dentro de pocos meses. Los EE.UU. tienen tropas desplegadas en 65 países alrededor del mundo. Los desafíos para mantener estas fuerzas en un alto estado de alistamiento, con inmensos despliegues de forma continua representan una prioridad para el Ejército que debe satisfacer las necesidades operativas y estratégicas del futuro. Se describen las fuerzas militares como sufriendo de un exceso de trabajo con poco sueldo y recursos. Algunos informes han sugerido fallas de liderazgo del Ejército como la causa principal. Los programas de formación de liderazgo—o la carencia de los mismos—y los sistemas de ascenso no sirven para emparejar el personal apropiado con los trabajos más exigentes, las posiciones que proporcionan

**El ex Jefe de Estado Mayor del Ejército, el general Dennis J. Reimer, declaró que “con la doctrina actual de liderazgo y la tradición de líderes que verdaderamente se importan con los soldados, estos desafíos pueden convertirse en las oportunidades del mañana”.**

el ímpetu para efectuar el cambio.<sup>57</sup> La inclinación al servicio militar entre la juventud estadounidense ha disminuido hasta tal punto que los reclutadores ofrecen incentivos financieros significativos para atraer a los jóvenes.

Al fondo de los desafíos de reclutamiento se encuentra el desafío de retención de personal capacitado. El estrés asociado con múltiples despliegues, el hacer más con menos, y una falta de apoyo a la unidad familiar en la nueva cultura del Ejército ha producido un éxodo de soldados. Con un fuerte sistema económico en los EE.UU., los soldados que salen del servicio militar no tienen preocupación con la falta de empleo. Existe un nuevo programa del Ejército que garantiza el empleo con grandes corporaciones para reclutas que cumplen su obligación a la nación. La retención de personal es un asunto que se relaciona con el estado de ánimo y la cohesión de la unidad, ambos resultados del liderazgo eficaz.<sup>58</sup>

El ex Jefe de Estado Mayor del Ejército, el general Dennis J. Reimer, declaró que “con la doctrina actual de

liderazgo y la tradición de los líderes que verdaderamente cuidan a los soldados, estos desafíos pueden convertirse en las oportunidades del mañana".<sup>59</sup> El liderazgo es un elemento central de la potencia de combate y no se puede ignorar. Hay que planear y realizar cuidadosamente la formación de líderes como cualquier otra operación. El teniente coronel Donald M. Craig describe un modelo de formación de líderes consistiendo de tres columnas: el adiestramiento y educación institucional donde se adquieren las destrezas así como el conocimiento para cumplir los requerimientos de sus posiciones futuras; las asignaciones operativas para refinar las habilidades de los líderes, ampliando sus conocimientos y formando comportamiento y destrezas; y la auto formación donde se forman en el aprendizaje, la experiencia y el estudio personal.<sup>60</sup> Este modelo es una versión amplificada del Panfleto 350-58 del Ejército de los EE.UU., *La Formación de Líderes del Ejército Norteamericano (Leader Development for America's Army)*.<sup>61</sup>

Un concepto importante en el proceso de formación de líderes es la retroalimentación de semejantes, subordinados y supervisores así como de la autocrítica continua. El estudio asiduo de otros líderes proporciona a los líderes la perspicacia para analizar la eficacia y adoptar lo que sirve e incorporarlo en su propio proceso de auto formación. La formación crítica de líderes incluye un entendimiento completo de las fuerzas, las deficiencias y metas profesionales de sus subordinados. El líder debe mantener el conocimiento constante de la predisposición de sus subordinados.

La coronel Maureen Leboeuf incluye la delegación (*empowerment*) así como la educación y adiestramiento de liderazgo formal en su filosofía de formación de líderes.<sup>62</sup> La delegación apoderamiento es una de las tareas más difíciles de dominar para un líder puesto que significa la delegación de autoridad. La delegación alienta la formación de liderazgo dentro de la organización. Un sistema en donde líderes forman a otros líderes siempre ha sido la filosofía de la formación de líderes en el Ejército, cuyos conceptos básicos se aprendieron en situaciones de persona a persona o de pequeños grupos o equipos. La tarea crítica de liderazgo en combate es la motivación de los soldados. La motivación incluye factores que abarcan el estado de ánimo, los factores principales en la cohesión de la unidad. El Ejército no enfatiza el vínculo entre el liderazgo, el estado de ánimo y la motivación en el combate.

Una parte de la formación del estado de ánimo de la unidad en combate se realiza a través la comunicación: informar a los soldados en el combate sobre la situación actual para aliviar los efectos causados por el miedo a lo desconocido.<sup>63</sup> La versión de 1988 de la *SLT* de Hersey y Blanchard incluyó líderes que empleaban los estilos de liderazgo apropiados relativos a la predisposición de sus

subordinados.<sup>64</sup> Con este estilo, los líderes gradualmente lidian con comportamientos menos centrados en tareas y relaciones mientras los subordinados son más listos y capaces de realizar la tarea. La *SLT* enfatiza la comunicación de este estilo de liderazgo a los subordinados.

Para formar a los subordinados en ser líderes eficaces que operen en equipos cohesionados, los líderes deben demostrar la adaptabilidad con relación a sus propios estilos de liderazgo para adelantarse hacia un estado de liderazgo participante, entonces apoderarán a los subordinados a través de la delegación de autoridad. La utilidad del modelo de liderazgo situacional es la habilidad de reconocer la importancia del papel activo que desempeña el líder en la formación de subordinados en un estado de R4, donde el apoderamiento es factible.<sup>65</sup>

Al agregar el liderazgo transaccional y transformativo a los conceptos de liderazgo de dirección, participación y delegación, se clarifica el contexto de la *SLT* en el liderazgo del Ejército. El liderazgo transformativo es el estado de liderazgo de largo plazo en las unidades del Ejército donde la relación entre el estilo S4 y la predisposición R4 existe.

El liderazgo transaccional se emplea sólo en situaciones de corto plazo donde no hay tiempo suficiente para reaccionar con ninguna otra forma de liderazgo que el directivo. Ejemplos de estas situaciones incluyen asuntos de seguridad y situaciones bajo el fuego.

Al escoger entre el liderazgo directivo y la delegación abarca más factores situacionales que apenas la predisposición de los subordinados. El estilo apropiado cambia con el ambiente de liderazgo. El combate exige un estilo de liderazgo más unificado y autocrático. La interacción entre comandantes y líderes subalternos es de forma verbal e informal. Por el otro lado, el estilo del líder de estado mayor es burocrático y participante, y la interacción entre los miembros del estado mayor es de forma escrita y formal. El nivel y tipo de organización también afectan el estilo.

Hersey, Blanchard y Johnson incorporan la *SLT* en situaciones críticas como el combate, la administración de operaciones de estado mayor, liderazgo transformativo y la administración de ejecución.<sup>66</sup> Ellos tratan todas estas como situaciones donde se adapta el estilo según las circunstancias para obtener la eficacia óptima. Estos autores alegan que las limitaciones del modelo que surgieron como resultado de su introducción en las instituciones militares son oportunidades situacionales para aplicar a su teoría.

El liderazgo situacional es un modelo popular y ampliamente empleado que enfatiza el uso de más de un sólo estilo de liderazgo, particularmente en la formación de subordinados en un ambiente militar. El modelo asume que en cuanto los subordinados reciben

adiestramiento, experiencia y orientación serán mejor preparados para realizar las metas de la organización con una reducida influencia del líder. Eventualmente, el subordinado será el líder. Es un modelo complejo con variables complejas. El liderazgo y los estilos de

liderazgo son conceptos indefinibles. La predisposición de los subordinados es una dimensión polifacética, difícil de medir. El modelo de liderazgo situacional continúa siendo empleado en las instituciones militares como un método de adiestramiento en casi todos los programas de adiestramiento de liderazgo.<sup>67</sup> **MR**

## NOTAS

1. Coronel Kent E. Erving y teniente coronel David A. Decker, "Adaptive Leaders and the Interim Brigade Combat Team," *Military Review* (septiembre-octubre de 2000), pág. 24.
2. FM 22-100, *Army Leadership* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno - US Government Printing Office [GPO], 1999).
3. *Ibid.*, págs. 3-19.
4. FM 22-5, *Drill and Ceremony* (Washington, DC: GPO, 1986).
5. J.W. Anderson, "The Prediction of Combat Effective Leadership," Universidad de Washington Disertación, Dissertation Abstracts International, 41-5b, 1968-1969.
6. David D. Van Fleet y Gary A. Yukl, *Military Leadership: An Organizational Perspective* (Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc., 1986).
7. Anderson.
8. N.F. Dixon, "Leaders of Men," en M. Syrett and C. Hogg, *Frontiers of Leadership: An Essential Reader* (Oxford, R.U.: Blackwell, 1976).
9. Anderson.
10. Dixon.
11. T.O. Jacobs, "Intro to Section 4," en R. Gal y A.P. Mangelsdorf, *Handbook of Military Psychology* (Chichester, R.U.: John Wiley e Hijos, Ltd., 1991).
12. Anderson.
13. A. Lau, "Military Leadership," en C. Cronin, *Military Psychology: An Introduction*, (Needham, Heights, Massachusetts: Simon and Schuster Custom Publishing, 1998).
14. Jacobs.
15. Walter F. Ulmer, "Military Leadership into the 21st Century: Another 'Bridge Too Far'?" *Parameters* (Primavera de 1998), pág. 4.
16. L.E. Atwater y Francis J. Yammarino, Personal Attributes as Predictors of Superiors' and Subordinates' Perceptions of Military Academy Leadership, *Human Relations* (Greenwich, Connecticut: JAI Press, Inc., 1993).
17. Lau.
18. *Ibid.*
19. James G. Hunt y John D. Blair, eds., *Leadership on the Future Battlefield* (Nueva York: Pergamon Press Inc., 1985).
20. Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1969).
21. Anderson, Atwater, y Yammarino; Jacobs; Hunt y Blair; Ulmer.
22. Dixon.
23. Lau.
24. Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard y Dewey Johnson, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 7ª Edición (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall Inc., 1996).
25. Van Fleet y Yukl.
26. *Ibid.*, pág. 61.
27. FM 22-100, *Military Leadership* (Washington, DC: GPO, 1990).
28. Hersey, Blanchard y Johnson (1996), pág. 161.
29. Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 3ª Edición (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall Inc., 1977).
30. Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 2ª Edición (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall Inc., 1972); Hersey y Blanchard (1969).
31. Hersey, Blanchard y Johnson (1996)
32. *Ibid.*
33. L.I. Moore, "The FMI: Dimensions of Follower Maturity," *Group and Organizational Studies*, Número 1, pág. 230.
34. Paul Hersey y Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4ª Edición (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall Inc., 1982); P. Hersey y K. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 6ª Edición (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall Inc., 1993); Hersey y Blanchard (1988).
35. Hersey, Blanchard y Johnson (1996).
36. *Ibid.*
37. *Ibid.*
38. *Ibid.*, pág. 207.
39. *Ibid.*; R.A. Gumpert y R.K. Hambleton, "Situational Leadership: How Xerox Managers Fine-Tune Managerial Style and Task Needs," *Management Review*, Número 9.
40. Hersey, Blanchard y Johnson (1996).
41. *Ibid.*
42. W. Norris y R. Vecchio, "Situational Leadership Theory: A Replication," *Group and Organization Management*, Número 17, págs. 331-2.
43. George W. Yeakey, "Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory: Military Applications," Doctoral Dissertation, NOVA Southeastern University, 2000.
44. Atwater y Yammarino.
45. Lau.
46. Ulmer.
47. Hersey, Blanchard y Johnson (1996).
48. C.F. Fernandez y R.P. Vecchio, "Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective," *Leadership Quarterly*, Número 8, págs. 67-84.
49. FM 22-100 (1999), págs. 3-15.
50. Hersey, Blanchard y Johnson (1996).
51. FM 22-100 (1999), págs. 3-15.
52. *Ibid.*, págs. 3-16.
53. B.R. Cook, "Situational Leadership Styles of Air Force Commanding Officer," University de La Verne, Doctoral Dissertation, Dissertation Abstracts International, 53-07A, 2570.
54. FM 22-100 (1990).
55. FM 22-100 (1999).
56. Hersey y Blanchard (1969 y 1974).
57. S.D. Naylor, "Soldiers Blame Low Morale on Poor Leadership," *Army Times*, (17 de enero de 2000).
58. Mayor Keith B. Hauk y coronel Greg H. Parlier, "Recruiting: Crisis and Cures," *Military Review* (mayo-junio de 2000), pág. 73.
59. General Dennis J. Reimer, "Leadership Doctrine—Turning Challenge into Opportunity," *Military Review* (mayo-junio de 1999), pág. 3.
60. Teniente Coronel Donald M. Craig, "Designing a Battalion Leadership Development Program," *Military Review* (mayo-junio de 1999), pág. 7.
61. Panfleto 350-58 del Departamento del Ejército, *Leader Development for America's Army* (Washington, DC: GPO, 13 de octubre de 1994).
62. Coronel Maureen K. Leboeuf, "Developing a Leadership Philosophy," *Military Review* (mayo-junio de 1999), pág. 28.
63. Mayor John M. Spitzer, "Leadership and Combat Motivation: The Critical Task," *Military Review* (mayo-junio de 1999), pág. 66.
64. Hersey y Blanchard (1988).
65. Hersey, Blanchard y Johnson (1996).
66. *Ibid.*
67. *Ibid.*

*El mayor (Retirado) George W. Yeakey, Ejército de los EE.UU., actualmente es maestro del tema de liderazgo para el Cuerpo de Adiestramiento de Oficiales de la Reserva del Ejército de los EE.UU. en Miami, Florida, y es consultor de administración para Odeon Ltd., una compañía multinacional que opera en Polonia, Rusia, y Turquía. Él recibió su Bachiller de Artes de la Universidad Estatal de Middle Tennessee, su Maestría de la Universidad de Oklahoma, y su Doctorado de la Universidad NOVA Southeastern. Es graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. Él ha servido en una variedad de posiciones incluyendo como el oficial de operaciones, Subjefe de Estado Mayor para Asuntos de Personal, Ejército del Sur de los EE.UU. y Fuerza de Tarea Conjunta Panamá, Quarry Heights, Panamá; jefe de equipo de artillería de campaña, Grupo de Alistamiento, Fuerte Bragg, Carolina del Norte; profesor asistente, Ciencia de la Compatamiento y Liderazgo, Academia de la Fuerza Aérea de los EE.UU.; oficial de eficacia organizacional, 212ª Brigada de Artillería de Campaña; y subcomandante de estación, Base de Artillería Herzo, Alemania.*